

Exklusiv: 1. und 2. Fußballbundesliga

Einkaufsleiter haben jeden Stein umgedreht

19. Mai 2022 • 12 Minuten Lesezeit



Treffpunkt BayArena: Gastgeberin Reinhild Müller-Holthusen (Bayer 04 Leverkusen), Panagiotis Alexopoulos (FC Schalke 04), Sebastian Janzen (SV Werder Bremen) und Oliver Diefenbach (ehemals VfL Bochum, jetzt Bayer 04) sprachen in exklusiver Runde mit „Beschaffung aktuell“ über die schwierige Phase des Einkaufs in den Klubs der 1. und 2. Fußballbundesliga.

Das Interview führte Sabine Ursel, Journalistin, Wiesbaden: Wie hat sich die lange Corona-Phase auf Ihren Personalstand ausgewirkt?

Sebastian Janzen: Wir haben derzeit noch rund 220 Kräfte in Werders Kapitalgesellschaft. Einige haben während der Pandemie auch in Eigenregie einen anderen Job außerhalb des Fußballs gesucht, vor allem Jüngere. Der Arbeitsmarkt war ja bereit. Interessant ist in diesem Kontext, dass Sponsoren mit Stadionwerbung nicht mehr nur ihre Produkte adressieren, sondern über diesen Weg auch Fachkräfte suchen.



Einkaufsleiter Sebastian Janzen, SV Werder Bremen.
Bild: Sabine Ursel

Reinhild Müller-Holthusen: Bei Bayer 04 arbeiten rund 300 Personen in der Verwaltung. Pandemiebedingt gab es 2020 und 2021 keine nennenswerten Abgänge. Allerdings war es in dieser Zeit nicht einfach, für unserem Bereich Einkauf eine adäquate Nachfolge für mich zu finden. Obwohl ein Bundesligaclub wie Bayer 04 als Marke eine attraktive Adresse darstellt.

Panagiotis Alexopoulos: Bei Schalke ist die Mitarbeiterzahl etwas kleiner geworden, aber das hat teilweise unterschiedliche Gründe. Als eingetragener Verein sind unsere Zahlen in der Regel nicht direkt vergleichbar mit Kapitalgesellschaften. Wir haben zum Beispiel das Catering in eigener Hand.

Reinhild Müller-Holthusen: Lebensmittelausschreibungen sind sportlich. Es geht ja auch um genau zu definierende Inhaltsstoffe und den Faktor Nachhaltigkeit. Das ist nicht mal eben so gemacht. Ich habe bisher immer mit dem Zentraleinkauf der Bayer-Gastronomie zusammengearbeitet, die auch Audits durchführt.



Treffpunkt BayArena v. re.: Sebastian Janzen von SV Werder Bremen, Panagiotis Alexopoulos vom FC Schalke 04, Gastgeberin Reinhild Müller-Holthusen von Bayer 04 Leverkusen und Oliver Diefenbach, ehemals VfL Bochum, jetzt Bayer 04, sprachen in exklusiver Runde mit Beschaffung aktuell über die schwierige Phase des Einkaufs in den Klubs der 1. und 2. Fußballbundesliga.
Bild: Neil Baynes, Bayer 04

Beschaffung aktuell: Welche Anpassungen mussten Sie im Einkauf vornehmen?

Alexopoulos: Wir haben alles hinterfragt. Wir haben die Aufwandsseite angeschaut, nach Fachabteilungen bzw. Kostenstellen geclustert und gemeinsam Position für Position auf Sinnhaftigkeit überprüft, was etwa Mengen und Pauschalen betrifft. Bei den Gesprächen haben sich unsere Lieferanten sehr solidarisch gezeigt. Wir konnten einen siebenstelligen Betrag einsparen.

Janzen: Wir haben bei allen Kostenstellen, die nicht Personal betrafen, rund 30 Prozent eingespart. Wir mussten auch den Lizenzanforderungen für die 2. Liga entsprechen. Corona kam auch bei uns als Brandbeschleuniger dazu.

Beschaffung aktuell: Das hat sicher auch Investitionsstopps bedeutet.

Janzen: Ja! Geplante Bauprojekte haben wir nicht umgesetzt. Und wir haben Materialien und Dienstleistungen nicht mehr beauftragt, die zur Aufrechterhaltung des Spielbetriebs nicht nötig waren. Schalke konnte sich lange auf die 2. Liga vorbereiten. Wir sind ja erst am 34. Spieltag abgestiegen und haben danach erstmal taktisch nicht sofort reagiert. Später haben sich dann auch bei uns die Lieferanten solidarisch gezeigt.

Nicht umgesetzte Investitionen machen sich Jahre später negativ bemerkbar.

Alexopoulos: Ja, aber auch wir hatten keine andere Wahl. Es war der schlechteste Zeitpunkt überhaupt, um abzustiegen.

Müller-Holthusen: Es können aber bereits erarbeitete Investitionspläne bei einem Wiederaufstieg der Clubs wieder aufgegriffen werden, oder?

Janzen: So einfach ist es leider nicht. Wir brauchen dann ja auch eine erstligataugliche Mannschaft. Und wir haben keinen Spieler, den wir mal eben für 20 Mio. Euro verkaufen können. Die kommende Saison wird so oder so wieder sehr schwierig.

Beschaffung aktuell: Herr Diefenbach, als Bochum in die erste Liga aufgestiegen ist, gab es dann ganz andere Töpfe im Einkauf ...

Oliver Diefenbach: Man konnte sicherlich einige Projekte intensiver verfolgen, aber es wurde schon sehr auf ein gesundes Verhältnis geachtet. Extern wird man als Erstligist allerdings ganz anders wahrgenommen, weil man dann auch gerne eine Referenz für Lieferanten und Dienstleister darstellt.



Einkaufsleiter Oliver Diefenbach, ehemals VfL Bochum, jetzt Bayer 04.
Bild: Sabine Ursel

Beschaffung aktuell: Schlagen Sie bitte mal die Brücke vom Einkauf zu Lieferanten.

Alexopoulos: Bei mir zählt das Dreieck aus Preis, Qualität und Lieferperformance mit Termintreue, Nachhaltigkeit etc.

Müller-Holthusen: Ich sehe den Einkauf in dem Dreieck aus Controlling, Sponsoring und Lieferanten. Wobei im professionellen Sport Sponsoren auch Lieferanten sein können.

Janzen: Ja, das ist aber strikt zu trennen, auch bei Ausschreibungen.

Beschaffung aktuell: Wie ist Ihre Rolle in Sachen Merchandising? Schals gab es schon immer. Einkauf als Abteilung wurde ja erst spät etabliert. Und viele Klubs haben ihn noch gar nicht auf ihrer Agenda.

Müller-Holthusen: Merchandising war neben dem Ticketing der erste Bereich im „Non-Sport“-Bereich, der professionalisiert wurde. Hier wurde ein bewährter Lieferantenstamm aufgebaut, das Lizenzgeschäft erweitert und Lager und Logistik optimiert. Lange bevor wir den Einkauf 2014 bei Bayer 04 eingeführt haben. In der Zeit gab es mit der Merchandising-Abteilung ein Grundsatzgespräch hinsichtlich der Umsetzung unserer Einkaufsrichtlinien. Die Kompetenzen liegen in der Fachabteilung, aber wir arbeiten eng zusammen und profitieren voneinander.

Alexopoulos: Seit dem dritten Quartal 2021 haben wir einen neuen Prozess etabliert. Wir sehen uns jetzt nicht jeden Schallieferanten an, das ist klar. Als Zentraleinkauf schauen wir auf die Jahreszahlen aller Bereiche. Generell gilt: Ab Summe x wird der Zentraleinkauf eingeschaltet.

Janzen: Bei uns kümmert sich die Geschäftsführerin der Bremer Fanservice GmbH darum. Die Merchandising-Einkäufer treffen sich im Übrigen seit vielen Jahren in Arbeitskreisen beim DFB und bei der DFL. C-Artikel werden von den Kollegen über unser Bestellsystem geordert. A- und B-Artikel machen wir gemeinsam mit den Fachkollegen.

Diefenbach: Für Analysen nutze ich intensiv die vorhandenen Systeme und frage im Anschluss die Fachabteilungen, wobei ich unterstützen kann oder wo es aus meiner Sicht Redebedarf gibt. Ich sehe mich als internen Dienstleister. Auf der anderen Seite kommen die Fachabteilungen selbstständig bei anstehenden Ausschreibungen und Verhandlungen auf den zentralen Einkauf zu. Er wird bei Bayer 04 intensiv genutzt.



Einkaufsleiter im Gespräch: Reinhild Müller-Holthusen von Bayer 04 Leverkusen und Panagiotis Alexopoulos von Schalke 04.
Bild: Sabine Ursel

Beschaffung aktuell: Thema Maverick Buying ...

Janzen: Das gibt es trotz neuer Prozesse immer noch. Wie die anderen Klubs schauen wir uns einmal in der Saison die aktuellen Kreditorenlisten an. Dann sehen wir, was am Portal vorbei geordert wurde, das reicht von Radiobuchungen bis Blumensträuße. Auch unser Controlling meldet sich schnell, wenn Reinigungsleistungen außerhalb des Vertrags bestellt oder Barter-Geschäfte unabgestimmt vereinbart wurden. Den letzten C-Artikel schauen wir logischerweise auch nicht mehr an.

Alexopoulos: Bei Barter-Deals müssen wir genau abwägen: Wie sind gegenseitige Leistungen marktgerecht zu bewerten? Und es ist auch nicht alles sinnvoll.

Diefenbach: Bartern ist kein explizites Ziel. Aber wenn wir Produkte oder Dienstleistungen brauchen, kann das schon mal Sinn machen, weil man Tickets oder Werbeleistungen im Tausch zur Verfügung stellen kann.

Müller-Holthusen: Jeder Barter-Deal muss bei uns in der Einkaufsabteilung beantragt, begründet und abgezeichnet werden. Es gibt eine wertmäßige Obergrenze. Es werden nur Produkte gegen Werbeleistungen getauscht, die wir brauchen. Das sind zum Beispiel Medikamente oder Tapes, Getränke wie Kaffee oder Wasser, auch Media- oder Druckleistungen sowie zum Beispiel Dünger im

Bereich Greenkeeping. Und wir fragen unsere Fachabteilungen – darunter fallen auch die sportlichen Bereiche wie Lizenz, Frauenfußball, Leistungszentren, Physios etc. –, welche Produkte tatsächlich in welcher Menge benötigt werden. Es gibt keine Deals nebenher. Nach jeder Saison laufen die Vereinbarungen automatisch aus, weil sich Bedarfe und Mengen der Fachabteilungen ändern können.

Alexopoulos: Ich werde mich deshalb nie mit dem Greenkeeper anlegen und ihm sagen, welche Rasensoden er kaufen soll. Die Expertise liegt bei ihm. Er besucht die in Frage kommenden Anbieter, checkt die Qualität und legt mir dann die Angebote vor. Das gilt für andere Fachabteilungen auch. Es gibt aber auch Kollegen, die uns alles anvertrauen. Wir unterscheiden zwischen technischen und kaufmännischen Bietergesprächen. Bei letzterem übernehmen wir die Moderation.

Janzen: Als ich 2013 bei Werder anfang, hatten wir 100 Lieferanten allein für Büroartikel. Da hat jeder bestellt, was und wo er wollte. Heute haben wir einen Lieferanten im Portal. Und wenn ich dabei in Absprache mit dem Sponsoring bartern kann, brauche ich keinen Spend, ich schone also meinen Etat.

Beschaffung aktuell: Setzt Werder weiter auf ePhilos als Beschaffungslösung für den katalogbasierten Einkauf mit ERP-Integration?

Janzen: Ja. das klappt gut. Wir müssen das Ganze aber noch mit D3 und Navision verheiraten. Dieses Konzept und einige andere Vorhaben in diesem Bereich liegen wegen Abstieg und Corona auf Eis.

Beschaffung aktuell: Papier ist ein äußerst knapper Rohstoff. Wie gehen Sie damit um?

Alexopoulos: Das betrifft uns sehr. Wir haben Verpflichtungen gegenüber Sponsoren. 160.000 Mitglieder erhalten das Mitgliedermagazin. Wir haben überlegt: Können wir ein anderes Format und anderes Papier nehmen?

Beschaffung aktuell: Oder man reduziert rigoros die Erscheinungstermine, wie beim Werder-Magazin.

Diefenbach: Eine Reduzierung der Erscheinungstermine kann sinnvoll sein, allerdings könnte dadurch meiner Meinung nach die Nähe zum Fan etwas verloren gehen. Durch den Umstieg auf ein anderes Produkt können Printartikel hingegen effizienter und kostengünstiger produziert werden. Aber man muss die ältere Generation nach und nach an das Digitale gewöhnen.

Müller-Holthusen: Ein Problem ist, dass viele Druckereien längst am Limit sind oder vor dem Ende stehen. Ausschreibungen machen bei galoppierenden Preisen aktuell keinen Sinn mehr, das gilt insbesondere für Papier und Druck. Es ist aber unerlässlich, alle Kostenbestandteile abzufragen, um hinter die Kalkulationen zu kommen, wo immer das möglich ist.

Beschaffung aktuell: Ab der Saison 2023/24 ist Nachhaltigkeit ein festgeschriebener Bereich für den Lizenzantrag der Klubs. Wie konkret kann das wirklich sein?

Alexopoulos: Wir haben uns schon länger darauf eingestellt. Wir kaufen im Catering größtenteils nur saisonal und regional ein. Wir hinterfragen die Tierhaltung. Unsere Becher werden verwertet. Wir ordern Produkte aus Biobaumwolle, wo das derzeit schon sinnvoll ist. Bei Lieferanten achten wir auch auf Zertifikate und faire Bezahlung. Seit Saisonbeginn reisen wir umweltneutral zu Auswärtsspielen. HeimatERBE und greenzero.me analysieren dabei den CO2-Ausstoß und die Auswirkungen, die Reisen insgesamt auf die Umwelt verursachen. Weitere Stichworte sind LED-Umrüstung, Bewegungsmelder, Bike Leasing und auch E-Flotte, bei der aber die Infrastruktur das Problem ist.

Müller-Holthusen: Nachhaltigkeit wird auch im Einkauf immer wichtiger. Die Deutsche Fußball-Liga (DFL) ist dabei, zu diesem gesellschaftlichen Thema die Kriterien und Umsetzungsschritte zu erarbeiten. Sie sollen 2022/23 von der Mitgliederversammlung der DFL verabschiedet werden und ab Saison 2023/24 in die Lizenzierung einfließen.

Diefenbach: Greenwashing ist ein echtes Thema, auch weil viele Unternehmen die Komplexität nachhaltiger Schritte und Verknüpfungen nicht begreifen oder auch nicht in der Tiefe umsetzen wollen. Das Berechnen von Prozessen und Ketten ist allerdings auch kein Kinderspiel.

Janzen: Wir setzen zum Beispiel auch im Baubereich nachhaltige Kriterien um. Projekte schaut sich ein Bauingenieur der Bremer Weserstadion GmbH genau an. Wir kümmern uns um den kaufmännischen Bereich. Nachhaltige Produkte und Materialien sind im Übrigen nicht mehr überall viel teurer, weil mittlerweile größere Mengen abgenommen werden.

Beschaffung aktuell: Sie Vier sind ja Vertreter des Einkaufsleiterkreises der 1. und 2. Bundesliga. Warum haben bisher nur wenige der 36 Klubs einen zentralen Einkauf etabliert?

Alexopoulos: Das fragen wir uns auch. Unseres Wissens ist das bisher nur bei Schalke, Werder, Leverkusen, Bochum, Frankfurt, Leipzig, Wolfsburg, HSV und St. Pauli der Fall. Interessant wäre es aber schon zu sehen, wie die anderen Klubs komplexe Themen wie Fuhrpark, Mobilsysteme, Druck, Versicherungen oder Energie ohne zentralen Einkauf managen.



Staffelübergabe im Bundesliga-Einkauf bei Bayer 04 Leverkusen: Reinhild Müller-Holthusen und Oliver Diefenbach.
Bild: Neil Baynes, Bayer 04

Beschaffung aktuell: Herr Diefenbach, bis Ende Juni sind Sie noch zu zweit mit Frau Müller-Holthusen unterwegs. Dann übernehmen Sie die Verantwortung für den Einkauf bei Bayer 04 auf hohem Niveau. Können Sie sich danach in einer Vier-Tage-Woche bequem zurücklehnen?

Diefenbach: (lacht) Nein, ich bin voll ausgelastet und das wird auch so bleiben. Einiges besteht schon, manches auf dem Papier. Ich möchte die digitalen Möglichkeiten im Einkauf noch intensiver nutzen und vorantreiben. Ich brauche einen 360-Grad-Überblick über Lieferanten und Dienstleister. Aber meine erste Aufgabe ist zunächst, Bayer 04 Leverkusen im Kontext zu seinen Töchtern, zum Beispiel die TecArena+ GmbH, aber auch zum Konzern Bayer AG zu verstehen. Reinhild und ich führen sehr viele Gespräche zu geplanten und bevorstehenden Ausgaben mit den unterschiedlichen Fachabteilungen, etwa Werbung und Marke, Vertrieb, IT, Baumanagement und Greenkeeping, Reisen bzw. Trainingslager, Medien, Kommunikation, Finanzen, Sport und medizinische Abteilung etc. Die Vielfalt der Einkäufe ist typisch für uns Bundesligisten, aber auch herausfordernd für alle Einkäufer, die dort tätig sind.

Beschaffung aktuell: Frau Müller-Holthusen, was tun Sie ab Juli, wenn Sie nach über 30 Jahren nicht mehr in ihr Büro in der BayArena fahren?

Müller-Holthusen: Vor 30 Jahren gab es die BayArena noch gar nicht. Da stand an der Stelle das Ulrich-Haberland-Stadion und unser Klub war eine Fußballabteilung des TSV Bayer 04 Leverkusen e. V. mit Lizenzspielerberechtigung. Ich bin seit 1984 für Bayer 04 tätig, habe unter anderem ab 2000 mit Wolfgang Holzhäuser die ersten Schritte der DFL begleitet. Von Ticketing bis Einkauf habe ich immer wieder

Pionierarbeit geleistet. Daraus sind Fachabteilungen entstanden. Jetzt bin ich sehr froh, den Einkauf Mitte des Jahres in gute Hände übergeben zu können. Oliver hat seit 2018 beim VfL Bochum ähnliche Strukturen wie bei uns eingeführt, darum passt die neue Konstellation bei Bayer 04 sehr gut. Nach dieser Saison werde ich dem Klub noch projektbezogen zur Seite stehen, aber auch dafür sorgen, dass noch genug freie Zeit für Reisen, Sport und Hobbies bleibt.